

Puutarhaunelmia – Dialogin hyödyllisyydestä

Posted on [26.3.2012](#) by [Eeva-Liisa Viitala](#)



Verkkarin numerossa 1/2012 kirjoitin organisaation oppimisesta **Maija Vähämäen** vuonna 2008 ilmestyneen iiketaloustieteen ja johtamisen alaan kuuluvan väitöskirjan (Turun kauppakorkeakoulu) pohjalta. Sen otsikkona on *Dialogi organisaation oppimisessa, itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä*. Vähämäki on tutkinut sitä, miten uusi tieto ja oppiminen rakentuvat työyhteisössä. Hän on kysynyt: ”Mitä organisaation oppiminen vaatii sitä tuottavalta yhteisöltä? Onko yksilön tiedon jakaminen muille riittävä kuva organisaation oppimisesta?”

Tutkimuksen keskeisintä antia minulle olivat näkymä organisaatiossa tapahtuvan oppimisen ytimeen ja vuorovaikutuksen merkityksen painottuminen olennaisesti oppimiseen kuuluvana. Tuohon ytimeen sisältyvät tiedon syntymisen tavat, ympäristö ja vaikutukset, niiden analyysi ja seurausten pohdinta. Merkittävää oli myös se, että Vähämäen tutkimuksessa yrityksen johdon katsotaan toimivan henkilöstön kanssa samassa vuorovaikutuksen ja oppimisen tilassa. Organisaation oppimista ei tarkastella johdon näkökulmasta, mihin esimerkiksi puhe osaamisen kehittämisestä voidaan liittää.

Väitän, että Vähämäen tutkimukseen perehtymisen tuloksena on mahdollista todella ymmärtää, mitä dialogi organisaation oppimisen kannalta tarkoittaa. Ymmärtäminen ei välttämättä ole helppoa enkä tiedä, missä määrin olen pystynyt välittämään tutkimuksen minussa herättämiä ajatuksia lukijoille. Edellinen kirjoitukseni tuotti jo syntyessään vaatimuksen jatko-osasta, sillä tuolloin jätin pois väitöskirjan sisältämän tärkeän pohdinnan ja määritelmät dialogin olemuksesta: mitä dialogilla oikeastaan tarkoitetaan, mitä se on ja mitä se ei ole?

Sosiaalinen oppimiskäsitys ja tiedon synty

Vähämäen tutkimuksen perustana olevan sosiaalisen oppimiskäsityksen mukaan tieto ei ole missään ”valmiina”, vaan se syntyy vasta sitten kun se tulkitaan ja ymmärretään. Organisaatiossa tapahtuvaa oppimista ajatellen huomio kiinnittyy tällöin siihen, miten tiedon yhteinen tulkitseminen ja ymmärtäminen tapahtuu. Onhan tarkoituksenmukaista, että tavoitteellisessa toiminnassa yhteisö, esimerkiksi yrityksen tai muun organisaation jäsenet, ymmärtää toimintaansa koskevat asiat jotakuinkin saman suuntaisesti ja että organisaation tavoitteista on yhteinen käsitys.

Organisaation tehtäviä, tavoitteita ym. sen toimintaa koskevaa informaatiota on paljon, mutta sen olemus voidaan käsittää eri tavoin. Voidaan ajatella, että se on luotu ja hyväksytty ”valmiiksi” siirtymään eteenpäin ja omaksuttavaksi organisaation sisällä. Oletus (hiukan kärjistetysti) on, että näin tapahtuu, kun kaikki ovat lukeneet oikeaa tietoa sisältävän tekstin. Vaihtoehtoisesti voidaan ajatella – sosiaalisen oppimiskäsityksen mukaisesti – että kirjoitusmerkkeinä, luettuina tai kuultuina

sanoina ja jollain tavalla ymmärrettyinä ja tulkittuina yksilöiden pään sisällä, se ei vielä ole yhteistä tietoa sanan varsinaisessa merkityksessä. On tietenkin paljolti kyse niistä merkityksistä, joita sanalle 'tieto' annetaan. Mutta kuten äsken kirjoitin, sosiaalisen oppimiskäsityksen mukaan tieto varsinaisesti on olemassa vasta kun se on ymmärretty ja tulkittu.

Hiljaiset prosessit

Informaation yhteinen jakaminen edellyttää tietynlaisia olosuhteita. Nykyhetken kiireisessä ja kiivaasti muuttuvassa arjessa me tehokkaasti ”kehitämme osaamista”, ”teemme näkyväksi” esimerkiksi jotain käytännön toimintaa tai ”olemme vuorovaikutuksessa” monin tavoin. Näiden aktiivisten toimien takana ja taustalla eri yksilöiden hiljaiset, näkymättömät ja ehkä hitaat prosessit elävät omaa elämäänsä oppimisena, tuntemisena, tahtomisena, havainnointina, ajatteluna. Ne ovat omaehtoisia enkä usko, että niitä sinänsä voi ulkopuolelta käskää tai pakottaa. Otollisia olosuhteita näille prosesseille voidaan kyllä luoda.

Päivi Lammi on kuvannut asiaa hauskaasti Verkkarin numerossa 1/2012 kirjoituksessaan *Mitä puutarhanhoito opettaa meille strategisesta suunnittelusta?* Puutarhanhoidossa kasveille luodaan hyviä olosuhteita maaperän laatu ym. ympäristötekijät huomioon ottaen. Kaikki puutarhan hoitajan odottama ja hänet palkitseva kasvu rinnastuu mielessäni ihmismielen ja –toiminnan hiljaisiin prosesseihin, joiden alkuidut ja yksityisyys ovat näkymättömissä mullan kätköissä. Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa rakentuneen yhteisen todellisuuden, yhteisyyden, näen puutarhan maanpäällisenä vihreytenä, lehtevyytenä ja kukkaloistona, sen värikkäänä kokonaisuutena.

Kasvamisen mahdollistaja

Oikeaan puutarhaan verrattuna ihmisyyhteisö on itse oma puutarhurinsa. Mitään määrätietoista kättä ei ole ohjaamassa sitä. Sen on itse luotava omat olosuhteensa annetussa ympäristössä ja se luo niitä joka hetki, kaiken aikaa. Noita omia olosuhteita voidaan kutsua vaikkapa työyhteisön ilmapiiriksi. Kun puhutaan organisaation oppimisesta sosiaalisen oppimisen viitekehyksessä, niitä kutsutaan dialogiseksi oppimisen tilaksi.

Informaation yhteinen ymmärtäminen ja yhteiset tulkinnat syntyvät vuorovaikutuksessa, jonka aivan erityinen muoto on dialogi. Juuri dialogi on tiedon syntymisen avainkohta. Vähämäki huomauttaa, että organisaation oppimiseen liittyvässä keskustelussa vuorovaikutuksen ja dialogin käsitteitä ei läheskään aina avata, minkä seurauksena syntyy erilaisia tulkintoja, joilla on omat seurauksensa. Vähämäen mukaan dialogiin liittyy olennaisesti vertaisuus, tasa-arvoisuus. Tällä puolestaan on omat yhteytensä avoimuuden kysymykseen ja kaikkien oikeuteen osallistua dialogiin.

Vähämäki valaisee dialogin käsitettä hahmottelemalla mitä se ei ole. Kyseessä ei ole mielipiteiden vaihto, väittely tai neuvottelu, jossa etsitään kompromissia. Vähämäki kirjoittaa: ”Keskustelusta sen [dialogin] erottaa syvällisempi tarkoitus ymmärtää ajatusten taustalla olevia perusteluja, ei pelkästään tunnista näkyviä mielipiteitä ja reaktioita. Se ei ole mielipiteiden vaan ajatusten vaihtoa ja uusien ajatusten etsimistä.” Ja edelleen: ”Dialogissa pyritään luomaan uutta ymmärrystä ja uskotaan siihen olevan parempi mahdollisuus ryhmässä kuin yhden yksilön pohdintana. Tässä lienee pääasiallinen perustelu sille, miksi dialoginen toiminta on omaksuttu esimerkiksi työyhteisöjen kehittämiseen. Niissä etsitään yhdessä monipuolisia näkemyksiä ja usein myös parempia ratkaisuja tiettyyn aiheeseen, ja otetaan huomioon erilaiset perustelut eriäville näkemyksille.”

”Dialogi on kasvokkain käytävä, ryhmässä tapahtuva, monenvälinen pohdinta puheen välityksellä”

Vähämäki määrittelee dialogin näin: ”Dialogi on kasvokkain käytävä, ryhmässä tapahtuva, monenvälinen pohdinta puheen välityksellä”. Hän kuvaa dialogin ominaisuuksia, merkitystä ja ulottuvuuksia useisiin tutkijoihin ja ajattelijoihin viitaten. Jotta dialogin eettinen tavoitetila, tasa-arvo, toteutuisi, sitä varten on kehitetty sääntöjä, dialoginen menetelmä. Dialogissa pyritään yhteisten merkitysten tilaan tietyin säännöin, jotka dialogia käyvän ryhmän jäsenet hyväksyvät. Menetelmään kuuluu sääntöjen lisäksi fasilitaattori eli ohjaaja, joka auttaa dialogin kulkua.

Yleinen, määrittelemätön puhe vuorovaikutuksesta ja dialogista mm. työyhteisön kehittämisessä on johtanut epätietoisuuteen dialogin tavoitteista. Vähämäen mukaan ”dialogin pyrkimys vaikeasti määriteltävään yhtenäiseen ajatteluun ilman että osallistujilta vaaditaan samanmielisyyttä, on haasteellinen käsite kuvata lyhyesti, puhumattakaan sen käytännön toteuttamisesta yrityksissä, joissa kiirehditään nopeisiin tuloksiin”. Dialogia on kritisoitu yhteen totuuteen pyrkimisestä, mutta kuten toivottavasti edeltävistä sitaateista kävi ilmi, se ei ole dialogin tarkoitus. Dialogisissa prosesseissa ei pyritä poistamaan erilaisuutta, vaan hyväksymään ja kunnioittamaan sitä.

Tärkeänä osana dialogista menetelmää on vielä mainittava pyrkimys ymmärtää vuorovaikutusta itseään: omaa osuutta dialogiin osallistujana, oman puheen aiheuttamia reaktioita toisissa ja päinvastoin sekä yksilötason lisäksi ryhmän dialogin kehittymistä. Mitä dialogin tavoitteisiin tulee, Vähämäki päätyy siihen, että yrityksissä toteutettavilla dialogeilla tulee olla selkeä tavoite. Dialogisten menetelmien perusteluina voidaan nähdä demokratiaa lisäävän keskustelun luominen tai moniäänisyyden tavoittelu innovatiivisuuden saavuttamiseksi.

Monimuotoinen tila – ja puutarha

Miksi puhutaan dialogisen oppimisen tilasta? Edellä käytin sen metaforana kukoistavaa puutarhaa. Ymmärrän asian niin, että mielikuva tilasta auttaa hahmottamaan, että dialogissa me itse kukin olemme ikään kuin yhteisessä fyysisessä tilassa, johon me tuomme jotain mukaanamme. Emme varmaankaan halua tällaisen tilan muuttuvan itselle ja muille epämiellyttäväksi (millä en tarkoita, että dialogissa ei voisi käsitellä negatiivisia asioita). Tekemisemme mitoituvat fyysisten reunaehtojen mukaan yleensä luontevasti ja järkevästi: emme esimerkiksi pidä ikkunaa pakkasella auki tuntikausia tai aja autolla sisään asuinhuoneistoon.

Keskinäisessä kanssakäymisessämme, jonka vaikutukset ovat näkymättömiä, saatamme käyttäytyä kuin ”norsu posliinikaupassa”. Koska fyysisiä seurauksia esimerkiksi rikkoutuneina esineinä ei ole, emme huomaa omaa vaikutustamme vuorovaikutuksen näkymättömässä tilassa. Dialogissa tulemme tietoisiksi vuorovaikutuksen ominaisuuksista ja kiinnitämme huomion siihen, miten sanomme asioita, opettelemme kuuntelemaan, miettimään kuultua ja jatkamaan ajatuksiamme kuullun pohjalta. Dialogi tapahtuu tässä ja nyt, olemme siinä omana itsenämme läsnä. Dialogisen oppimisen tilassa kasvatamme omaa puutarhaamme – me olemme puutarha.

Uurastus näkymättömän puutarhan töissä kannattaa

Työpaikalla ajattelemme usein, että annetuissa olosuhteissa emme kykene tekemään jotain monista eri syistä tai toimimme joillain tietyillä tavoilla erilaisista ulkopuolellemme olevista syistä johtuen. Ehkä organisaatiomme johto ei mielestämme mahdollista jotain, minkä näkisimme

tarpeelliseksi. Toinen ääripää on muistutus, että työpaikan ilmapiiri riippuu jokaisesta meistä. Näiden käsitysten väliin ja tavallaan ratkaisijaksi rakentuvat dialogin mahdollisuudet.

Organisaation johto luo olosuhteita oman johtamis- tieto-, oppimis- ja ihmiskäsityksensä varassa. Johdon käsityksistä riippuu, miten paljon dialogiin ja sen merkitykseen luotetaan, missä määrin sen tärkeys ymmärretään ja miten paljon sitä tuetaan. On myös kyse siitä, miten dialogi ymmärretään. Jos dialogi ei saa mahdollisuuksia eikä tilaa sille tietoisesti rakenneta, organisaatiopuutarha voi villiintyä. Vaikka kuinka lujasti painotettaisiin yksittäisten ihmisten merkitystä ilmapiiriin vaikuttavana, olosuhteista voi muodostua keskinäisen kamppailun taistelukenttä. Tällaisen kehityksen ääri-ilmiö on työpaikkakiusaaminen. Toisaalta samat olosuhteet voivat masentaa ja johtaa välinpitämättömyyteen. Villiintynyt ja hoitamaton puutarha, joka ei enää ole kaunis, rinnastuu mielessäni ilottomaan ja tehottomaan työpaikkaan.

Organisaation toimijat luovat aina omat olosuhteensa ja heille ominaisen ilmapiirin, mutta se tapahtuu joko sen enempää ajattelematta – toimitaan niin kuin on tapana, liikoja miettimättä – ehkä periaatteena se, että ei tehdä asioita liian vaikeiksi. Onhan työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi olemassa paljon toimenpidevaihtoehtoja, joita toteutetaan ja joista tietenkin on hyötyä.

Dialogiin ja siihen sisältyvään vertaisuuden periaatteeseen uskaltautuminen ei ole toimenpide. Siinä olemme ihan oikeasti itse kukin luomassa oman yhteisömme todellisuutta ja vaikuttamassa siihen. Luomme omaa itseämme suhteessa toisiin ja organisaatiomme tavoitteisiin, emme mitään ulkopuolellemme olevaa.

Linkit:

[Maija Vähämäki: Dialogi organisaation oppimisessa. Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä.](#) Sarja/Series A-2:2008. Turun kauppakorkeakoulu.

[Päivi Lammi: Mitä puutarhanhoito opettaa meille strategisesta suunnittelusta?](#) Verkkari 1/2012

[Eeva-Liisa Viitala: Kirjaston arjessa luodaan ja prosessoidaan tietoa.](#) Verkkari 8/2011

[Eeva-Liisa Viitala: Näkymätöntä värähtelyä? Työyhteisön oppimisen prosessit odottavat löytymistään.](#) Verkkari 1/2012

Teksti

Eeva-Liisa Viitala

Tiedottaja

Hallinto- ja kehittämispalvelut

Kuvan muokkaus

Helena Hiltunen